



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
E A AUTONOMIA DO COORDENADOR
NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

MARIA DO BONFIM CASTRO DO AMARAL

Professora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Maio de 2013

Maria do Bonfim Castro do Amaral

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
E A AUTONOMIA DO COORDENADOR
NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora tutora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

Maria do Bonfim Castro do Amaral

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A AUTONOMIA DO COORDENADOR NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz
(UnB)
(Tutora-Orientadora)

Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Yuri e Igor que me motivam com suas palavrinhas sábias, sorrisos, carinhos e brilhos nos olhares. E a todos que anonimamente contribuíram para a realização desta pesquisa, com materiais e sugestões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido a benção para alcançar e atingir meus objetivos na minha vida acadêmica.

EPÍGRAFE

Todos juntos somos fortes
Somos flecha e somos arco
Não há nada pra temer –
Ao meu lado há um amigo
Que é preciso proteger
Todos juntos somos fortes
Não há nada pra temer.

(Chico Buarque)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar se o processo de gestão democrática propicia a viabilização de ações autônomas por parte do coordenador pedagógico. Privilegiou como embasamento teórico a concepção da gestão democrática no cenário das escolas públicas brasileiras, formação do conselho escolar como mecanismo da gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico como a identidade da escola, a autonomia como um dos princípios da gestão democrática e a autonomia do coordenador dentro do cenário escolar. A pesquisa de campo foi realizada numa escola pública do DF situada na cidade do Recanto das Emas onde foram aplicados questionários aos professores, coordenadores e gestor da escola. A metodologia utilizada foi abordagem qualitativa. Os dados coletados evidenciam os mecanismos de participação da gestão democrática dentro da escola, como formação do conselho escolar, a presença do Projeto Político Pedagógico e sua construção de forma democrática, conselho de classe, reunião de pais e a presença da comunidade escolar nos eventos da escola. Em relação às ações do coordenador pedagógico os professores, coordenadores e gestor da escola demonstraram a partir dos dados coletados, reconhecem sua autonomia na escola, uma vez que este é o responsável em encaminhar e organizar o trabalho pedagógico.

Palavras-chave: gestão democrática, autonomia e organização do trabalho pedagógico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
REFERENCIAL TEÓRICO	11
1. A concepção de gestão democrática na educação.....	11
2. Autonomia um dos princípios fundamentais da gestão democrática.....	15
3. Conselho escolar mecanismo de participação da gestão democrática	16
4. Projeto Político Pedagógico: construção coletiva da autonomia na escola.....	17
5. Autonomia do coordenador na organização do trabalho pedagógico.....	19
METODOLOGIA	23
ANÁLISE DOS DADOS.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICE	42

INTRODUÇÃO

Atualmente, o coordenador pedagógico convive com adversas condições de trabalho nos cenários educacionais das escolas públicas, falta às condições objetivas para desempenhar sua função, como, formação técnica profissional até organização coletiva. Entre outros fatores, esse profissional não encontra espaço de atuação prejudicando assim à verdadeira função de coordenar, planejar, mediar, articular e acompanhar o processo didático pedagógico da escola.

Entretanto, percebe-se que cabe ao coordenador desempenhar um papel fundamental dentro da escola, como direcionar o trabalho pedagógico que é o objetivo fundamental da instituição escola existir. Levando em consideração que no atual cenário educacional busca desenvolver uma gestão democrática, tendo o coordenador como mediador das ligações entre escola, comunidade, família, conferindo a ele um bom relacionamento com a gestão da escola e com todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de buscar na organização coletiva a construção do processo educativo que favoreça o ensino aprendizagem.

Considerando ainda, que a escola constitui-se como espaço privilegiado de aprendizagem, há tendencialmente uma coincidência entre espaço de formação e o espaço de trabalho. É neste ambiente de trocas entre pares e aprendizes que é possível transformar as experiências vividas em aprendizagens significativas, marcadas pela reflexão e pela pesquisa individual e coletiva.

Diante das atribuições destinadas ao coordenador pedagógico dentro da escola será que a luz da gestão democrática, ele possui autonomia para desempenhar suas funções dentro do espaço/tempo da escola? Visto que, as teorias apontam para descentralização das funções dentro da escola e que a autonomia pedagógica é um dos princípios mais ressaltados na discussão da gestão democrática.

No entanto, essa autonomia necessita ser percebida como um processo de construção coletiva cotidiana de propostas descentralizadas. Pois, de acordo com este modelo de gestão o coordenador possui autonomia para viabilizar as ações pedagógicas dentro da escola. Pois, sua função “exige atributos de liderança”, especialmente como referencial na formação continuada.

Realizar esta pesquisa científica foi desafiador porque tem como proposta fundamental contribuir para a evolução do conhecimento e/ou a melhoria do trabalho pedagógico e, sobretudo, para avançar na qualidade da educação pública. Qualidade esta decorrente do desenvolvimento de práticas sociais no interior da escola, estabelecidas nas relações políticas, sociais e culturais. Portanto, acredita-se que o trabalho coletivo pode proporcionar através da comunicação entre seus “pares” o resgate do trabalho pedagógico unificado. Assim, compreender que a coordenação pedagógica tem um papel fundamental na qualidade de ensino.

É um desafio para um profissional que atua no meio educacional, quer seja como professor, coordenador ou supervisor pedagógico, meio esse que exige competência, conhecimento e, sobretudo, compromisso e responsabilidade. Pois, nesta realidade, depara-se com pluralidade de ideias e com a possibilidade de contribuir com a mudança estrutural da sociedade.

A gestão escolar democrática tem sua origem nos anos 80, quando o estado descentralizou o poder. É importante que esta gestão ocorra para que os elementos envolvidos sintam-se parte dos processos decisórios e soluções de problemas dentro do espaço escolar, exercendo a democracia em busca do benefício coletivo. Além de refletir sobre os princípios de convivência democrática e as diversas formas de participação da gestão dentro instituição escolar.

É neste cenário que o coordenador pedagógico tem papel fundamental. Neste modelo de gestão, não devendo ser autoridade, mas um líder articulador e mediador que harmoniza as relações na escola, entre alunos, professores, diretor e comunidade, prezando sempre pela proposta pedagógica decidida pela equipe e pela qualificação do processo ensino aprendizagem.

Assim, este trabalho questionou se a gestão democrática propicia a viabilização de ações autônomas por parte do coordenador pedagógico no cenário escolar, e, tem como objetivos específicos: Identificar os mecanismos de participação estabelecidos na escola relacionados à gestão democrática; Identificar as atribuições do coordenador pedagógico na escola; Identificar as atividades desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na escola e a relação destas com suas atribuições; Analisar em que medida as atividades desenvolvidas pelo coordenador

pedagógico evidenciam sua autonomia em relação à organização do trabalho pedagógico;

A metodologia utilizada foi à abordagem qualitativa através de um estudo de caso em uma escola pública da cidade do Recanto das Emas/DF.

Privilegiou como embasamento teórico a concepção da gestão democrática no cenário das escolas públicas brasileiras, formação do conselho escolar como mecanismo da gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico como a identidade da escola e a autonomia do coordenador dentro do cenário escolar diante da organização do trabalho pedagógico.

Conclui-se que a gestão democrática da educação viabilizada por mecanismos de participação, objetiva o desenvolvimento e o estabelecimento de canais e formas a atingir uma maior qualidade social, no caminho da transformação da escola e da sociedade e, sobretudo, qualidade da educação.

O posicionamento dos professores, coordenadores e gestor, atribui ao coordenador autonomia dentro do espaço escolar, uma vez que este é o responsável em encaminhar e organizar o trabalho pedagógico. Tendo como atribuições zelar pela aprendizagem e fazer o elo entre professores, direção e comunidade escolar. Essa autonomia do coordenador pedagógico se consolida no *lócus* da escola, na relação interpessoal, no planejamento das ações, nas mediações pedagógicas coletivas, e, sobretudo, na qualidade do processo ensino-aprendizagem

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Concepção de gestão democrática na educação

Pesquisas revelam que o termo democracia surgiu no Brasil nos anos 80 com base legal na Constituição de 1988 em respostas as lutas sociais e políticas e a submissão e o autoritarismo do regime militar cuja, a ditadura cercava a “liberdade de pensamento do povo” e mais especificamente o pensamento “crítico dos educadores”, com o desafio de subverter a educação conservadora e autoritária daquela época. Agora, evidencia nesta nova realidade, a busca incessante para assegurar maior participação da sociedade nas ações sociais, e a formação de sujeitos históricos, atuantes e críticos elementos decisivos na construção da autonomia propriamente dita.

Neste novo cenário surgem novas temáticas norteadas em bases democráticas, participativas, autônomas e cidadãs, bem como, os desafios e as possibilidades da democratização da escola pública libertadora e emancipadora e, sobretudo, de qualidade.

Nesta perspectiva Delberio (2009) afirma que

A democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. Cabe ao povo ou à comunidade discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os próprios problemas (p.71).

Neste sentido, compreende que a democracia depende da apropriação dos sujeitos sociais para torná-la prática executada e vivenciada nas relações. A democracia está subordinada a participação do “povo”, a ideia de descentralização das ações e como também de poder. E a escola como instituição social deve privilegiar na prática à emancipação humana, e desta forma contribuir significativamente para o exercício da democracia e da cidadania, consciente e comprometida com os interesses sociais.

A gestão democrática escolar surge paralela à democracia. Teve sua origem nos anos 80 quando o “estado descentralizou o poder”. A gestão democrática coloca a democracia como forma de organização e desenvolvimento de tarefas no interior

das escolas. Essa organização conta com a participação da comunidade escolar para ser verdadeiramente efetiva. Essa gestão é compreendida como espaço de democratização da escola pública, preconiza o acesso e permanência do aluno na escola, organização curricular, qualidade do ensino, autonomia pedagógica, administrativa e financeira e, sobretudo a participação da comunidade escolar nas ações da escola. Enfim, torna a escola no espaço cidadão, de formação humana, exercício da cidadania, deve comungar práticas e valores sociais e coloca a educação escolar como empreendimento social e de responsabilidade da coletividade.

Neste sentido Lück (2011) afirma que

É importante que esta gestão ocorra para que os elementos envolvidos sintam-se parte dos processos decisórios e soluções de problemas, exercendo a democracia em busca do benefício coletivo. Além de refletir sobre os princípios de convivência democrática as diversas formas de participação da gestão e da instituição escola (p.71).

Compreende que a democracia escolar se efetiva por meio de políticas públicas para a educação dentro da concepção de autonomia da instituição escolar superando o carácter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola tem vivenciado ao longo dos anos, tendo como objetivo maior a garantia da participação da sociedade nas tomadas de decisões, com responsabilidade social. A democracia escolar corresponde à realização do trabalho na instituição priorizando competência de todos, ou seja, um trabalho realizado em conjunto.

Legalmente a “gestão democrática está amparada pela CF (Constituição Federal) de 05/10/1998, na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) de 20/12/1996 em 14 artigos e no PNE (Plano Nacional de Educação), Lei n. 10.127, 09/01/2001. Ambas, coloca a gestão democrática em destaque nas instituições educacionais, configura autonomia pedagógica e administrativa e a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, acentuando a importância da comunidade e criando processos de integração da sociedade com a escola”. E, ainda, no item n.º 24 do PNE (Plano Nacional de Educação) diz: “Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco da

aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade” (DELBERTIO, 2009, p.75).

Observa-se que a luta em defesa democratização do espaço escolar está amparada por lei. Porém, para ser validada é preciso que a sociedade aproprie-se dos direitos e dos deveres entrelaçados na sua organização. Portanto, evidencia que a lei por si só não solidifica a gestão democrática no interior das escolas, ela só faz sentido se o “povo” estiver vinculado a uma percepção de comprometimento e de consciência cidadã.

Essa gestão é compreendida como uma nova forma de trabalhar, um novo perfil profissional, uma nova compreensão de responsabilidade social, como também, garantia de participação de todos os envolvidos dentro do contexto escolar. A gestão democrática vem sucumbir com o carácter autoritário da estrutura social que permeava o cenário educacional, que privilegiava as relações de poder das instituições escolares. A democracia nesse contexto é definida como espaço de participação da sociedade nas tomadas de decisões e nas realizações das ações no interior da escola.

Neste sentido a autora reafirma que

a democracia escolar, só se efetiva dentro de um processo de gestão democrática, entendida como uma das formas de superação do carácter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos, cujo objetivo maior é garantir a participação e autonomia das escolas. Compreende-se que a gestão escolar não visa apenas o gerenciamento participativo dentro das escolas, mas a melhoria da qualidade do ensino (DELBERTIO, 2009, p.71).

Pensar na concepção de gestão escolar democrática é fazer uma reflexão do papel de cada pessoa dentro da escola. De que o gestor deva contribuir para participação da comunidade escolar nas ações da escola, de forma participativa e colaborativa e que sintam responsáveis pela instituição, que busque dentro de uma dimensão pedagógica e organizacional os objetivos da instituição escolar, que estão relacionados à emancipação de todos os educandos.

Neste sentido, Delberio (2009) garante que a democracia na escola só será plena se puder contar com a participação

[...] da comunidade, pois, para garantir a democracia, exige-se a participação popular, a presença e a intervenção ativa de todos. Para

que aconteça a participação plena, não basta estar presente somente ouvir e/ou consentir; é preciso questionar e a interferir. [...] devem ser capazes de romper com as determinações superiores e aprender a reivindicar os seus direitos, decidir quais as ações a serem implementadas e que atendem às suas reais necessidades (p.155).

A gestão democrática se opõe às formas de dominação, autoritarismo, decisões verticalizadas e centralizadoras. Considera-se essencial nesse contexto social e político o fortalecimento das relações humanas no *lôcus* da escola, o trabalho coletivo, participativo, colaborativo e o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas no processo de ação-reflexão-ação. Visto que, a gestão participativa é um exercício democrático e um direito de exercer cidadania, por isso implica compromissos e responsabilidades.

Além dos princípios da autonomia, pluralismo e transparência outros também são fundamentais no processo de gestão democrática como: eleição de diretor, ação do projeto político pedagógico, organização curricular e, são esses princípios que torna a instituição escolar em espaço de relações verdadeiramente democráticas.

Lück (2011) configura que esses princípios garantem a democracia na escola, numa busca incessante para se assegurar maior participação, superando o caráter centralizador do poder, tendo em vista uma escola pública de melhor qualidade.

No entanto, a gestão democrática por si só não transforma a realidade, é preciso uma nova forma de “administrar”, uma nova visão de mundo e de sociedade, comprometida com os sujeitos sociais e, sobretudo com a melhoria e a qualidade da educação.

Neste sentido, Lück (2011) considera que alguns mecanismos de participações favorecem a gestão democrática dentro da escola

[...] tais mecanismos são capazes de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais, por meio da participação de todos na definição de estratégias para organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins. Enfim recuperar o sentido educativo da administração escolar (p.51).

Diante do exposto anteriormente entende-se que tanto a democracia, quanto a gestão democrática tem os mesmos objetivos. Descentralizar o poder autoritário e ações verticalizadas, permeadas pela participação do “povo”, que faz valer sua

“voz”, passando para ações horizontalizadas, voltada para o trabalho coletivo com responsabilidade e compromisso social.

Neste sentido, acredita-se que a escola que todos desejam não pode ser uma “utopia”, mas uma realidade democrática e de qualidade, organizada para atender a “todos”, que valorize o processo histórico e cultural da sociedade e suas reais necessidades e que realmente possibilite uma gestão democrática e participativa. A escola democrática priorizada deve superar e extrapolar o pensamento centralizador e burocrático e pressupõe o envolvimento dos diferentes segmentos que atuam dentro da instituição escolar, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, do currículo, no planejamento das ações dentro da escola, nas aprendizagens de todos os alunos, no envolvimento da comunidade escolar na construção, implementação e gestão, nas decisões compartilhadas e no compromisso com os objetivos comuns.

Portanto a democracia na escola só é real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade mediante a criação de colegiados. É dessa forma que ocorre um de gestão entendida como democrática que queremos.

2. Autonomia um dos princípios fundamentais da gestão democrática

Um dos princípios da “organização escolar, considerado fundamental para a gestão ser concebida como democrática é a autonomia” (LUCK, 2011, p.61), que, portanto não pode não decretada, mas conquistada no cotidianamente no espaço educativo, pelos os sujeitos sociais pertencentes à comunidade escolar, nos seus projetos, nas ações, nas relações interpessoais que permeiam o processo educativo e que norteiam os “rumos” da escola.

Nesse sentido, Lück (2011) relata que a autonomia

[...] consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola, na melhoria da qualidade do ensino, da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento dos sujeitos ativos e participativos (p.91).

Portanto, a escola na função social precisa preparar o indivíduo para a autonomia pessoal que compreenda sua capacitação, emancipação e responsabilidade para inserir na sociedade e agir como sujeito crítico, ativo e participativo. A compreensão de autonomia nos leva a analisar que a mesma está

fortemente associada à ideia de democracia e cidadania, e ser cidadão é a capacidade de participar das decisões conscientes no âmbito social.

Lück (2011) diz que a questão essencial da escola é a qualidade e esta está ligada a autonomia escolar, diretamente ligada aos projetos, planos construídos no interior das escolas por seus pares na formação continuada. Mesmo pequenos os projetos construídos e desenvolvidos no interior escola trazem resultados mais significativos, do que os projetos descontextualizados, externos à escola, fora da realidade escolar e que contempla apenas instâncias superiores, pessoas ou “equipes” que não representam à realidade a qual a escola se insere (p.81).

Neste sentido, Veiga (2002), aponta que para a escola ser caracterizada como espaço democrático existe quatro dimensões consideradas básicas, que devem relacionar-se entre elas. Essas dimensões quando bem geridas garantem o bom funcionamento de uma instituição educativa, são elas:

[...] autonomia financeira – dentro da gestão democrática, a escola pode gerir seus próprios recursos, tendo a participação da comunidade escolar para identificar as reais necessidades; autonomia pedagógica – está ligada a autonomia de construir seu projeto pedagógico, organização curricular levando em consideração o contexto social da comunidade, etc.; autonomia administrativa – estar relacionada à autonomia da escola gerir, elaborar e desenvolver seus próprios planos, programas e projetos; autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade da escola elaborar suas normas e orientações, seu regimento escolar em consonância com as legislações educacionais (p.67).

Entende-se que mesmo a escola tendo a autonomia de planejar seu “rumo”, suas normas, suas orientações, seu regimento, devem está em consonância com as políticas públicas do sistema de ensino, e as quatro dimensões aqui relacionadas, devem interagir entre si, mas, é na dimensão pedagógica que a escola se fortalece.

3. Conselho escolar mecanismo de participação da gestão democrática

Pensar em gestão democrática leva-nos a pensar que todos os segmentos da escola devem ser representados na gestão da escola, professores, pais, servidores, etc. Neste sentido, o conselho escolar se constitui como um dos mecanismos importante de democratização da escola, pois conta com a representação de todos

os segmentos que dela faz parte. Este colegiado confere a comunidade escolar, a autonomia de pensar, decidir e agir nas ações dentro da instituição escolar.

Para Gadotti (1997)

[...] a participação e a democratização no sistema político de ensino, é um meio prático da formação para a cidadania. Essa formação se adquire no processo de tomada de decisões e no comprometimento das ações. Alguns instrumentos que fazem parte desse processo é o conselho escolar, o projeto político-pedagógico, a avaliação institucional, é nestes pilares que a gestão democrática se consolida no interior das escolas (p.71).

Assim, os conselhos escolares são espaços de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade escolar, da incorporação e de defesa dos direitos sociais, enfim, um dos instrumentos efetivos de participação das pessoas e de tomada de decisões democráticas, como também, a responsabilização pelos os resultados alcançados.

Entende-se que o conselho escolar é um colegiado que constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Pois auxilia a gestão da escola na tomada de decisões em todas suas áreas de atuação administrativa, pedagógica e financeira, além de que “todos” os segmentos da comunidade escolar são representados neste colegiado, e com isso deve garantir compromissos e a responsabilizações pelos os resultados. Quanto mais efetiva e ampla for à participação dos membros do conselho escolar, na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação de decisões coletivas.

Além do conselho escolar, outros mecanismos de participação na gestão democrática são fundamentais, tais como conselho de classe, grêmio estudantil, associação de pais e mestres, etc.

4. Projeto Político Pedagógico: construção coletiva e autonomia da escola

Desde meados dos anos 90, após a divulgação das ideias da Conferência Mundial sobre “Educação para Todos”, as escolas tem se dedicado a criação de seu Projeto Político Pedagógico, com o objetivo de buscar uma educação de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9394/96 (LDB), no artigo 12, determina que “os estabelecimentos de ensino, tem a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Neste sentido, cabe à escola mediante ação/reflexão/ação criar sua proposta baseada em princípios democráticos.

É preciso destacar que o Projeto Político Pedagógico extrapola a dimensão pedagógica, englobando também a gestão financeira e administrativa, ou seja, os recursos necessários e a implementação e as formas de gerenciamento da escola. Lembrando que para Gadotti (1997), “não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político”(p.02).

Assim, o Projeto Político Pedagógico da escola é o desejo de melhoria da qualidade do ensino, da organização das ações dentro da escola, de mudança ou continuidade de práticas no seu cotidiano e no processo de reflexão dessa realidade. Deve ser pensado desde a organização do trabalho pedagógico que se configura cotidianamente na sala de aula, no currículo, na metodologia, na avaliação, nas relações interpessoais, na coordenação pedagógica praticada no *lócus* da escola, na formação continuada, nas ações administrativas e financeiras, ou seja, na forma de gestão implementada dentro da escola.

Conceber o Projeto Político Pedagógico é planejar todas as ações dentro da escola, tendo como foco o processo ensino-aprendizagem, pois como afirma Veiga (2002)

O projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão da totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade (p.14).

Percebe-se que elaboração do Projeto Político Pedagógico é fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade através das reflexões, das ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo. Todos devem estar de forma consciente e efetiva, na busca de uma escola de qualidade que vise aperfeiçoar suas ações, numa perspectiva de

obter um ensino significativo aos educandos com práticas pedagógicas e administrativas democráticas, voltadas para as necessidades e realidade da comunidade escolar.

Veiga (2002) afirma que

A necessidade de um Projeto Político Pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto educadores e membros da instituição escolar deve ter claro a que horizontes pretendemos chegar com os nossos alunos, com a comunidade e com a sociedade, caso contrário, não poderemos exercer o nosso papel de educadores (p. 65).

Diante das evidências da conceituação de autonomia, configura que a autonomia pedagógica se processa no interior da escola com a capacidade de gestão pedagógica que se manifesta na coletividade, na competência, quando a escola na representação dos sujeitos sociais, assumem responsabilidade social. Entende-se que o Projeto Político Pedagógico da escola é o desejo, o plano de melhoria de mudança de uma realidade e essa melhoria configura-se nas ações pedagógicas desenvolvidas no exercício coletivo no cotidiano escolar.

A autonomia aqui referida se pauta nas relações construídas entre os sujeitos sociais que compõem o cotidiano escolar, embasada em um processo político, que valoriza opiniões, o diálogo, o debate e se consolida de forma conquistada e construída cotidianamente nas ações, nos projetos, nos programas planejados e desenvolvidos por todos aqueles que conhecem a realidade da qual intuição escolar se encontra.

5. A autonomia do coordenador na organização do trabalho pedagógico

Diante dos estudos realizados evidencia-se que o Projeto Político Pedagógico é um documento elaborado coletivamente, respeitando a realidade sociocultural que a instituição educativa se encontra. Esse documento norteia o “rumo” da escola e não deve ser elaborado para ser “engavetado” e nem para cumprir burocracia de instância superior. O Projeto Político Pedagógico é resultado das ações que vão nortear o fazer pedagógico, administrativo e financeiro da escola, “rumo” a uma educação de qualidade.

Segundo, Delberio (2009) o Projeto Político Pedagógico é um processo de mudança

[...] direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais, a sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares (p.82).

A gestão democrática do trabalho pedagógico é essencial para que a escola cumpra sua função educativa pedagógica e construa sua autonomia, configurada na elaboração do Projeto Político Pedagógico. É fundamental na concepção da gestão democrática a importância que os profissionais da educação mantenham e fundamentem um processo de construção de uma educação emancipatória. A qual exige um trabalho compartilhado, coletivo e de responsabilidade de todos em busca do novo modelo de gestão da educação.

Neste cenário multifacetário e dinâmico, pautado na democracia é que encontramos o coordenador pedagógico

[...] um docente a quem cabe interpretar, compreender e vivenciar a prática do cotidiano escolar em toda a sua dimensão, atuando como formador. Partindo do princípio de que o coordenador pedagógico é um dos profissionais de fundamental importância na escola, cabe a ele de forma democrática o compromisso de planejar, articular e mediar ações para a melhoria da qualidade do ensino e, sobretudo, da educação (VASCONCELOS, 2004, p. 84).

Portanto, evidencia que o trabalho desenvolvido pelo o coordenador pedagógico deve contribuir bastante para o desenvolvimento da prática pedagógica. Visto que, no exercício da sua função devem mediar os trabalhos pedagógicos que permeiam a prática pedagógica do professor em sala de aula, desde a formação continuada, bom relacionamento com os pais e alunos, mediante o diálogo e a troca de experiências.

Além de ter que favorecer ações para o crescimento do grupo e, sobretudo, aprimorando o desenvolvimento das ações educativas do processo ensino-aprendizagem, o coordenador tem como atribuições

[...] cooperar com o grupo de professores na organização curricular competente com os objetivos a serem alcançados pelos alunos no processo ensino-aprendizagem; elaborar, coordenar, acompanhar e

avaliar a execução do projeto político pedagógico; viabilizar a avaliação do processo-ensino aprendizagem, para corrigir as deficiências; possibilitar formação continuada dos professores, dentro e fora da escola, de acordo com as bases curriculares dos anos que atuam; coordenar as ações na escola, o planejamento pedagógico, favorecendo a participação, a decisão e a avaliação (SEDUC, 2005, p. 08).

O coordenador pedagógico é apenas um dos “atores” que compõem o coletivo da escola, mas, sua atuação deve contemplar todos os “atores” que compõem o processo educativo. Isso configura que sua atuação é de coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas, no coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador com foco no ensino-aprendizagem.

Vasconcellos (2004) afirma que são tantas atribuições destinadas aos coordenadores pedagógicos dentro da escola que, por muitas vezes este se sente sozinho

[...] lutando em muitas frentes, tendo de desempenhar várias funções. Qual seria sua efetiva identidade profissional? A sensação que têm, com frequência, é de que são “bombeiros” a apagar os diferentes focos de “incêndio” na escola, e no final do dia vem o amargo sabor de que não fez nada de muito relevante... Sente ainda o distanciamento em relação aos professores, a desconfiança, a competição, a disputa de influência e de poder, etc.(p.85).

Ao coordenador fica o desafio de construir seu novo perfil delimitando seu espaço de atuação dentro das atribuições que lhe são pertinentes e proporcionar ao professor o apoio e subsídio em suas atividades, para sua atualização e aperfeiçoamento, garantindo assim que desenvolvam suas atividades com entusiasmo e sem tropeços, além de desenvolver ações envolvendo toda a comunidade escolar visando à melhoria do processo educativo.

O coordenador pedagógico precisa entender suas atribuições, construir sua autonomia mediante uma postura efetiva diante do desenvolvimento das ações pedagógicas a serem realizadas dentro da escola e fazê-los entender que a participação ativa de todos é uma excelente “ferramenta” para que tenhamos um bom projeto político pedagógico, pois, a elaboração, execução e avaliação coletiva deste documento é que garante qualidade na educação.

A partir do momento que buscamos uma gestão verdadeiramente democrática, comprometida com uma educação de qualidade, conquistamos autonomia escolar. Neste momento valoriza os profissionais da educação que junto com toda a comunidade escolar, solidificará parcerias no compromisso de uma nova educação, no sentido de proporcionar novas ações que venham promover o desenvolvimento e o conhecimento de nossos alunos, valorizando ações e ideias humanizadoras e emancipatórias para todos aqueles que buscam na educação, ascensão social.

METODOLOGIA

Para desenvolver esta pesquisa pretendia-se realizar um estudo de caso, sobre como se dá o processo de gestão democrática dentro de uma escola pública do DF, e como ela propicia a viabilização de ações autônomas por parte do coordenador pedagógico.

Nesse sentido, será privilegiada a abordagem qualitativa, pois esta pressupõe

[...] a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção meramente quantitativa de características e comportamentos, atua em níveis de realidade na qual os dados trazem à tona indicadores e tendências observáveis. A abordagem qualitativa realça os valores, as crenças, as representações, as opiniões, atitudes e usualmente é empregada para que o pesquisador compreenda os fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna do fenômeno pesquisado (DEMO, 1996, p. 20).

Para Minayo (2010), privilegiar a abordagem qualitativa para a realização desta pesquisa foi fundamental, pois ela permitiu um estudo da realidade escolar, nas suas ideologias, crenças, valores, opiniões sobre gestão democrática e autonomia, pois “todos os sujeitos e participantes, seja investigador e investigado, influenciam na construção do conhecimento” (p.12).

A partir dos dados indicados pelo público alvo buscou mensurar indicadores que evidenciam como acontece a gestão democrática dentro do cenário escolar e, sobretudo, a concepção de autonomia do coordenador no planejamento do trabalho pedagógico. Visto que, dentro da realidade da escola pública a autonomia é dos princípios fundamentais para a escola buscar estratégias pedagógicas para alcançar a qualidade.

Essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois, é um tipo de pesquisa qualitativa que vem conquistando crescente aceitação na área da educacional e por ser

[...] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma situação específica, procurando

descobrir o que há nela de mais essencial e característico (VILABOL, 2010, p.3).

A pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Classe da Coordenação Regional de Ensino (CRE) do Recanto das Emas. A escola possui 820 (oitocentos e vinte) alunos, 17 (dezesete) salas de aulas em dois turnos de funcionamento, matutino e vespertino. Seu quadro de funcionários compõe de 34 (trinta e quatro) professores em regência, 5 (cinco) coordenadores 11(onze) professores em outras funções pedagógicas e mais outros 13 (treze) funcionários, sendo, diretor, vice-diretor, administrativos e serviços gerais.

Percebe-se que a escola possui bom espaço físico e boa preservação e pode ser considerada uma escola nova, conta uma sala de professores ampla, copa com mobiliários novos, cantina com bom aspecto higiênico, quadra de esportiva bem conservada, parquinho de diversão bem equipado, sala de apoio pedagógico, sala de recursos multifuncionais, sala de multimídia, biblioteca, sala multifuncional e amplo espaço de circulação.

O Projeto Político Pedagógico da escola tem com objetivo principal regatar valores, formar cidadãos críticos e participativos, trazer a comunidade a participar dos projetos e ações da escola e, sobretudo, possibilitar à aprendizagem de todos os alunos, independente de condição física, psíquica e social.

Pretendia-se com esta pesquisa; identificar os mecanismos de participação estabelecidos na escola relacionados à gestão democrática; identificar às atribuições do coordenador pedagógico na escola; identificar as atividades desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na escola e a relação destas com suas atribuições e analisar em que medidas as atividades desenvolvidas pelo coordenador pedagógico evidenciam sua autonomia em relação à organização do trabalho pedagógico.

A escola foi selecionada para realização da pesquisa por possuir uma realidade diferente da vivenciada pela pesquisadora como coordenadora pedagógica, propiciando uma visão diferenciada sobre o entendimento do que é a gestão democrática, a relevância da autonomia do coordenador na organização do trabalho pedagógico.

Participaram da pesquisa o gestor, três coordenadores e dez professores. O público escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa baseia-se na importância

que cada segmento tem diante dos princípios da gestão democrática. Os gestores são fundamentais neste processo, pois cabe a ele criar espaços de democratização na escola. O coordenador referencial do trabalho pedagógico é responsável em criar condições favoráveis e democráticas no processo de construção, desenvolvimento e avaliação das atividades práticas e pedagógicas da escola. E os professores essenciais por tornar o trabalho pedagógico real e verdadeiro na escola. Portanto, cabe a todos os três segmentos a construção coletiva e democrática da autonomia da escola.

Para a obtenção dos dados foram aplicados questionários como instrumento de coleta de dados com questões a serem respondidas sem a intervenção direta do pesquisador. O questionário caracteriza-se como

[...] um instrumento de investigação que visam recolher informações baseando-se geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. O questionário deve aplicado a um público-alvo constituído, por exemplo, de alunos, é possível recolher informações que permitam conhecer melhor as suas lacunas, bem como melhorar as metodologias de ensino podendo, deste modo, individualizar o ensino quando necessário. A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. Estes podem ser de natureza social, econômica, familiar, profissional, relativos às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, etc.(DEMO, 1996, p.13).

As vantagens do questionário como recurso para coleta de dados estão relacionadas à facilidade de aplicabilidade e interpretação, automatização do processo de análise e tratamento dos dados coletados. E como uma de suas dificuldades de aplicação pode-se afirmar que está na necessidade de se motivar o público a responder as perguntas.

Embora essa pesquisa seja restrita a uma escola, pretende-se com os resultados alcançados, ter uma compreensão da totalidade de forma significativa. E, de posse dos dados levantados, analisá-los em relação à pesquisa bibliográfica já realizada.

Nesta perspectiva, objetivou compreender se o coordenador pedagógico, dentro do espaço escolar, possui autonomia para organizar o trabalho pedagógico diante dos princípios de gestão democrática, a luz da abordagem qualitativa. Aplicou questionários para serem respondidos, compondo de oito questões destinadas aos coordenadores e professores e oito questões destinadas à equipe gestora da Escola Classe 803/Recanto das Emas.

Apesar de ter comunicado ao gestor da escola sobre o acontecimento da pesquisa naquela realidade escolar, e o mesmo demonstrou apoio reconhecendo a importância da pesquisa para o avanço do conhecimento e transformação da realidade, muitos desafios foram travados na coleta de dados.

No primeiro momento, ao participar de coordenações coletivas na escola, percebeu-se a organização do trabalho pedagógico naquela instituição educacional. Logo em seguida concedeu a oportunidade de falar sobre o projeto pesquisa, e, a importância dele para o campo educacional. Após distribuir dez questionários aos professores, cinco aos coordenadores e os gestores, passou-se por momentos de convencimento por parte de alguns professores. Observou-se que muitos deles demonstravam insegurança ao responder os questionamentos, por se tratar de professores recém-contratados e/ou contrato temporário. Após várias tentativas, enfim, os dados pré-determinados para a viabilização e efetivação da pesquisa foram coletados dados de dez professores, três coordenadores e o gestor da escola.

É importante destacar que o fato da pesquisa ter uma amostra delimitada a uma escola, não se perde a compreensão da totalidade, à medida que a abordagem realizada torna possível situá-los dentro do contexto escolar de forma ampla. Com isso compreende que na realidade onde ocorreu a pesquisa pode se entender como uma quantidade significativa de sujeitos questionados.

ANÁLISE DE DADOS

Ressaltamos que essa pesquisa foi realizada com os professores, os coordenadores e gestor da Escola Classe 803 do Recanto das Emas. Para melhor organização dessa seção do trabalho a análise se dará por questão, sendo as primeiras apresentadas às questões destinadas aos professores e coordenadores - que responderam a um mesmo instrumento – e, por fim, as questões destinadas ao gestor que respondeu a um questionário diferenciado.

1- Professores e coordenadores pedagógicos:

Na primeira questão perguntou-se aos professores e coordenadores quais os mecanismos e/ou ações da escola configuram a construção da democracia. Todos responderam que as ações que caracterizam ser democráticas encontram-se presentes na escola e se manifestam por meio do diálogo. São evidenciadas na escolha do diretor, na formação e atuação do conselho escolar, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, nas reuniões de pais e mestres e no conselho de classe.

Neste sentido, pesquisas revelam que

[...] a gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas requer a participação coletiva da comunidade escolar local na administração dos recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e nas implementações dos projetos educacionais (DOURADO, 2001, p.24).

Percebe-se que a gestão democrática é um processo coletivo, desenvolvido em parceria com todos os segmentos da comunidade escolar. Cury (2012) afirma que “a gestão democrática necessita de diálogo entre interlocutores que se empenham na arte de interrogar e de buscar respostas com paciência” (p.56).

Por essa razão compreende-se que a gestão democrática exercida na unidade escolar pesquisada tem investido em canais de comunicação dentro da escola, pois identifica a presença e a participação das pessoas que compõem a comunidade escolar no planejamento, no desenvolvimento das ações e nos projetos pensados coletivamente.

Portanto, para uma gestão ser compreendida como democrática é preciso criar espaços de comunicação na escola, e é neste espaço que a comunidade escolar expressa à capacidade de “construir e vivenciar práticas de acolhimento e de integração de todos os participantes nas tomadas de decisões através de princípios e valores humanitários a serem praticados na escola”(DOURADO, 2001, p.25), e estabelecidos pelo o incentivo a liberdade de expressão, diálogo, e companheirismo. A serem autônomos e reflexivos por meio do debate, respeito à diversidade e auto-avaliação e espírito solidário.

Na segunda questão perguntou-se aos professores e coordenadores quem dentro da escola encaminha à organização do trabalho pedagógico, visto que, o mesmo é a essência da escola. Nesse sentido, em 60% dos questionados percebe-se que o coordenador é o referencial nos encaminhamentos do trabalho pedagógico, pois cabe a ele, juntamente com os demais que compõem o cenário pedagógico da escola, planejar, encaminhar, mediar e avaliar o trabalho pedagógico na escola em busca do sucesso do aluno.

Em relação a isso Cury (2012) aponta

[...] para a necessidade da direção e da coordenação pedagógica da escola se encontrar semanalmente. Assim, podem discutir o andamento do planejamento feito dentro do cronograma estabelecido para a realização de todas as ações propostas, como finalização de projetos pedagógicos, reuniões de pais, etc.(p.57).

Compreende-se que o responsável em encaminhar o trabalho pedagógico é o coordenador. Visto que, cabe a ele de forma democrática criar espaços de comunicação na escola, objetivando cumprir com o que foi acordado na coletividade.

A terceira questão refere-se quais ações desenvolvidas na escola são relativas ao trabalho pedagógico. Segundo 80% dos professores e coordenadores são desenvolvidas no espaço escolar, ações e práticas relacionadas à formação continuada, desenvolvimento do processo ensino aprendizagem em parceria com os professores, ações envolvendo a comunidade escolar, levantamento de dados sobre o desenvolvimento dos alunos, organização do trabalho pedagógico coletivamente, organizações de eventos pedagógicos, reuniões com toda equipe escolar SOE (Serviço de Orientação Educacional), AEE (Atendimento Educacional Especializado) e SEAA (Serviço Especializado de Apoio Aprendizagem) e toda equipe gestora.

Para que o trabalho pedagógico seja vivenciado a partir dos princípios da gestão democrática é preciso segundo Cury (2012) “organizar o espaço escolar para receber e acolher as famílias, reuniões de planejamentos pedagógicos, metas a serem alcançadas, projetos a serem desenvolvidos, relações interpessoais sólidas, elaboração do Projeto Político Pedagógico e o respeito a diversidades encontradas no campo social” (p.33).

Percebe-se que na escola existe um trabalho efetivo sendo desenhado a partir da gestão democrática. Diante dos resultados alcançados evidencia ações que objetivam qualidade na educação. Entende-se que na educação, a gestão democrática passou a ser um princípio e o Projeto Político Pedagógico um dos instrumentos concreto de participação, ainda seja um processo em construção.

Na quarta questão perguntou-se aos professores e coordenadores quais as atribuições do coordenador pedagógico na escola. Em 80% dos questionados percebe-se que o coordenador pedagógico desenvolve atribuições com o que é próprio da sua função sendo os responsáveis pela a organização do trabalho pedagógico. As atribuições do coordenador indicadas foram organizar reuniões e os trabalhos pedagógicos, mediar à comunicação entre gestores, professores e a comunidade escolar, coordenar os trabalhos e auxiliar os professores.

Estudos revelam que as atribuições do coordenador pedagógico devem ter uma aproximação

com seus colegas professores, no sentido de refletir sobre suas práticas e ajudá-los a melhorar seu desempenho docente, admite-se implicitamente a natureza formadora da atuação desse coordenador no contexto escolar. Além, do que o coordenador pedagógico deve ter competência para a observância da qualidade da prática docente (SEDUC, 2005, p.09)

No conjunto de atribuições apontadas para o coordenador é possível perceber que seu raio de abrangência envolve diversos atores do processo educativo, mas seu foco de atuação encontra-se na relação entre o ensino e a aprendizagem, portanto, na relação professor-aluno.

No entanto, nos princípios da gestão democrática a comunidade escolar possui autonomia para definir seu Projeto Político Pedagógico, na disposição de assumir posições integradoras e coletivas. Portanto, o coordenador pedagógico

como “responsável” por mediar às ações pedagógicas deve conquistar espaço/tempo de atuação dentro do cenário escolar, para que sua prática seja condizente com suas atribuições mais abrangentes em relação a todas as ações educativas da escola.

Na quinta questão foi perguntado se as atribuições desempenhadas pelo coordenador são pertinentes ao trabalho pedagógico. Nessa questão 70% dos respondentes compreendem que sim, uma vez que o coordenador é um professor que está fora de sala aula e este tem uma visão ampla do trabalho pedagógico e pode fazer o elo entre o professor e o processo pedagógico de forma a auxiliá-lo na organização do mesmo sendo um dos suportes para o bom andamento do trabalho pedagógico na escola.

Apesar dos participantes da pesquisa reconhecer que as atribuições desenvolvidas pelo o coordenador dentro da escola, serem relativas ao trabalho pedagógico seu raio de abrangência vai além

[...] cooperar com os professores na construção de uma ação curricular dinâmica, crítica, criativa e competente, no desenvolvimento de aprendizagens significativas; implementar, coordenar, acompanhar o trabalho pedagógico e avaliar a execução do Projeto Político Pedagógico da Escola; Coordenar a dinâmica curricular, apoiando os professores no planejamento, execução e avaliação das ações docentes; oportunizar aperfeiçoamento continuado dos professores dentro e fora da escola, tendo como base a demanda curricular dos níveis de ensino em que estes atuam, etc.(SEDUC, 2005, p.09).

Neste sentido, estudos revelam que são muitas ações apontadas para o coordenador pedagógico dentro do espaço escolar, envolvendo diversos atores do processo educativo. Pois, o trabalho do coordenador pedagógico volta-se para a orientação, o gerenciamento e até avaliação das ações práticas pedagógicas que permeiam o cotidiano da escola, quer dos resultados das avaliações realizadas no contexto de sala de aula até as institucionais.

A sexta questão perguntou-se aos professores e coordenadores se o Projeto Político Pedagógico, expressa autonomia pedagógica da escola. Constatou-se que 70% dos professores e coordenadores afirmam que o Projeto Político Pedagógico, expressa a autonomia da escola, pois compreende e traz a realidade da comunidade para seu contexto, expressa ações e pensamentos da comunidade escolar, é a

identidade da escola, norteia o trabalho pedagógico e desenvolve ações que atendem os anseios da comunidade escolar. Assim,

[...] a autonomia escolar está intimamente relacionada à democratização da cultura da organização escolar e à implementação de novas práticas do cotidiano escolar. Ações voltadas para o exercício da autonomia articulam as dimensões pedagógica, educativa, administrativa, financeira e jurídica e tornam a equipe escolar mais responsável pelos acertos e os erros das decisões tomadas (DOURADO, 2001, p.61).

A autonomia deve ser exercida no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva cotidiana do projeto pedagógico. A participação dos representantes da comunidade escolar é fundamental nesse processo, pois os mecanismos fundamentais para a construção verdadeira da gestão democrática apontam para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, envolvendo professores, estudantes, funcionários e pais. A autonomia da escola evidenciada na construção do Projeto Político Pedagógico é um processo político fundamental para a gestão ser concebida como democrática e para a construção de uma nova cultura de pertencimento na escola.

A sétima questão foi relacionada aos princípios da gestão democrática, e a autonomia pedagógica construída nas ações, nos projetos e, fundamentalmente, na coletividade. Nesse sentido, em 90% dos questionados reconhece-se que a autonomia vem se estabelecendo na escola por meio do diálogo e na construção dos seus projetos como oportunidade de exporem as opiniões e colocarem em prática aquilo que foi acordado para a realização de projetos, e, nos resultados encontrados durante o desenvolvimento Projeto Político-Pedagógico da escola. O projeto da escola é debatido de forma que atenda a comunidade e conta com a participação de todos os membros da comunidade escolar, inclusive nas decisões que envolvem a compra de algum material que beneficiará a escola. Os pesquisados percebem que a autonomia se constrói na coletividade e isso vem acontecendo na realidade.

Dourado (2001), afirma que, “ter autonomia implica reconhecer pontos de vistas e argumentar a respeito de ideias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno” (p.67).

Portanto, para buscar construir sua autonomia, a escola exercita o processo de democratização de si mesma, enquanto espaço público e instituição que tem papel importante na construção da cidadania. Portanto, a escola representada pelos seus gestores, precisa ter uma compreensão para avançar na autonomia que não é algo a ser determinado para a escola cumprir, mas, uma prática que deve ser assumida pela própria. Portanto, como elemento importante na gestão democrática na escola, a autonomia precisa ser construída.

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/1996, nos artigos 12 e 15, define que “a autonomia da escola se amplia com ações de incentivo à participação e, também com a criação de mecanismos de construção coletiva do Projeto Político Pedagógico” (DOURADO, 2001, p.67).

Compreende-se que a construção da autonomia da escola pesquisada está sendo construída gradativamente, mediante as ações citadas pelos os pesquisados, pois a autonomia implica em colocar em prática, no cotidiano das atividades escolares, uma proposta educativa fruto da vontade da comunidade escolar.

A oitava questão perguntou-se aos professores e coordenadores consideram que o coordenador pedagógico tem autonomia para organizar o trabalho pedagógico na escola.

Os resultados evidenciam que 60% do questionados disseram que sim, pois o coordenador pedagógico orienta o trabalho com objetivo de atingir a melhoria do todo escolar e porque a direção da escola garante essa abertura. Isso por ser uma equipe e juntos estudarem e diagnosticarem o que de fato, é necessário para o andamento do projeto e encaminharem o trabalho objetivando a melhoria do grupo.

Destaca-se que 40% dos respondentes afirmam que para o coordenador pedagógico ter autonomia, é preciso que se sinta mais seguro ao tomar decisões e/ou se apropriar mais da sua função dentro do espaço pedagógico. Por ser responsável em acompanhar o trabalho da prática educativa como também por responder pela aprendizagem dos alunos. Essa posição pode gerar um desconforto e alguma resistência. Do lado do professor, é difícil aceitar a supervisão e o direcionamento de quem tem formação na mesma área. Do lado do coordenador, há certo acanhamento e insegurança na hora de sugerir estratégias sobre um tema com o qual ele está pouco familiarizado ou por não ter formação técnica profissional.

Assim, segundo Alonso (2003) afirma que na discussão da construção da autonomia da escola vem logo à ideia de “independência e liberdade”. Portanto, pensa-se na possibilidade de fazermos aquilo que queremos e entendemos e o que seja melhor para a escola, em um determinado momento. A autonomia não significa soberania. A autonomia aqui referida é aquela construída no *lócus* da escola, estabelecida através do diálogo e na ideia de pertencimento diante das ações pedagógicas planejadas coletivamente. Portanto, na escola pesquisada percebe-se que sua autonomia está sendo solidificada. A autonomia aqui referida implica em algo que se conquista pela a capacidade de gestão independente de instâncias superiores.

2 – A visão do gestor escolar

Na primeira questão perguntou-se ao diretor quais os mecanismos de participação ele tem viabilizado para garantir a gestão democrática na escola. De acordo com ele a escola disponibilizou um *email* para que a comunidade escolar envie sugestões de pauta para reuniões do conselho escolar. Portanto, pensar na gestão democrática é colocar a escola no patamar de comunicação e atitude de amplitude significativa.

Dourado (2001) enfatiza que “a gestão democrática da escola se expressa no estabelecimento de indicadores de uma boa formação integral, no diálogo com posições diferentes, no compromisso ético e moral voltado para emancipação dos seres humanos” (p.86).

Percebe-se a gestão democrática abre espaços para a comunidade opinar sobre o que e como a escola deve agir e encaminhar ações pedagógicas, financeiras e administrativas. A escola precisa ser um espaço de comunicação que se concretiza na capacidade de gestão, nos direcionamentos que o gestor encaminha para que a comunicação e as ações sejam efetivadas.

Na segunda questão perguntou-se ao diretor quem participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico em sua escola. Foi colocado que os(as) professores(as) e a direção são os que participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Assim, em Seduc (2005) expressa que o “Projeto Político Pedagógico deve estar inserido no âmbito do planejamento escolar, e representa o desafio à comunidade escolar para lançar no esforço coletivo e amoroso de construir uma proposta e uma identidade para escola”(p.37). Pensar no Projeto Político Pedagógico é pensar na identidade da instituição. Este deve ser pensado no esforço coletivo dos sujeitos pedagógicos, pois seu objetivo é rever e recompor a identidade da escola que nunca está pronta e finalizada porque sofre alterações com a ação do tempo.

Já na terceira questão perguntou-se se o Projeto Político Pedagógico configura ou expressa autonomia pedagógica da escola. Segundo o diretor o Projeto Político Pedagógico, expressa a autonomia pedagógica da escola porque apesar de a escola estar inserida numa rede, o Projeto Político Pedagógico é a caracterização da instituição com relação aos pressupostos dessa mesma rede.

A autonomia aqui referida é aquela construída no âmbito da unidade escolar, baseada nas relações, nas necessidades pedagógicas, administrativas e financeiras percebidas por meio do diálogo e da transparência. Partindo deste pressuposto, o Projeto Político Pedagógico segundo Alonso (2003)

[...] não pode ser um documento paralelo que não diz respeito, que não atravessa o cotidiano escolar e fica restrito à categoria de um arquivo ou de uma alegoria, de caráter residual. Ele altera a estrutura da escola e escrevê-lo e arquivá-lo nos registros da escola só serve para acomodar a consciência dos que tem um verdadeiro compromisso com uma escola de todos, por e para todos (p.91).

A construção do Projeto Político Pedagógico está intimamente relacionada com o modelo de gestão exercido na escola. Embora a escola não seja independente de seu sistema de ensino, ela pode se articular e interagir com autonomia como parte desse sistema que a sustenta, tomando decisões próprias relativas às particularidades de cada unidade escolar uma vez que é construída aos poucos e cotidianamente no cultivo de hábitos democráticos.

Na quarta questão foi perguntado para o diretor, como ele analisa a autonomia de sua escola em relação ao sistema de ensino, participação, construção da gestão democrática da escola, projetos pedagógicos próprios. Segundo o diretor, a escola possui uma autonomia relativa, não podendo agir com soberania face às questões pedagógicas administrativas postas no cotidiano.

Tal afirmação é condizente com o que é posto por Alonso (2003), pois

[...] a expressão autonomia escolar deve compreendida sempre em termos relativos, por tratar de uma unidade dentro de um sistema mais amplo, ao qual está intimamente ligada, seja em termos estruturais ou funcionais; portanto, mesmo reconhecendo a identidade de uma escola ao permitir que ela apresente o seu Projeto Político Pedagógico, o sistema escolar estabelece condições e limites para sua excussão. Significa dizer que à escola cabe uma autonomia relativa, que se restringe, em grande parte, aos aspectos organizacionais, no sentido de permitir que ela se ajuste às necessidades locais, de forma a poder atingir seus objetivos (p.85).

Percebe-se que a autonomia escolar é algo que se conquista pela capacidade de gestão independente de instâncias superiores. É esta autonomia que esta pesquisa se refere. Aquela autonomia que se constrói no *lócus* da escola, no desenvolvimento da cultura de participação, de comprometimento, que redimensiona os papéis tradicionalmente executados somente por alguns dentro da escola, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Na quinta questão perguntou-se ao diretor quem na escola tem autonomia para conduzir o trabalho pedagógico. Para ele os professores são os agentes que mais possuem autonomia, pois na sala de aula não pode haver controle rígido do que é mediado.

Neste sentido, Alonso (2003) afirma

[...] a autonomia da escola é uma conquista, ela terá de ser trabalhada continuamente e reafirmada pela demonstração da sua capacidade organizativa e administrativa. Assim como a escola busca a sua autonomia com relação aos níveis superiores, reafirmando-se como organização com identidade própria, é importante favorecer também a busca da autonomia profissional dos professores e demais profissionais responsáveis em encaminhar o trabalho pedagógico, propiciando o desenvolvimento de lideranças e a participação dos vários setores no processo decisório (p.88).

Portanto, a autonomia pedagógica aqui referida vai além daquela restrita ao fazer cotidiano em sala de aula. Compreende-se que a autonomia está relacionada a algo construído no interior da escola, por meio de um projeto de participação, de formação e valorização do outro.

É na elaboração do Projeto Político Pedagógico que autonomia se consolida. Portanto, percebe-se que mesmo na gestão democrática os responsáveis por

conduzir os trabalhos pedagógicos da escola precisam ser referência na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Na sexta questão perguntou-se ao diretor quais as atribuições destinadas ao coordenador pedagógico dentro escola. Segundo ele a função do coordenador é coordenar o trabalho pedagógico dos(das) professores(as) regentes. Nesse sentido,

[...] ao aceitar a premissa de que o coordenador deve ter uma relação muito próxima com seus colegas professores, no sentido com de refletir com eles sobre suas práticas e ajudá-los a melhorar seu desempenho docente, admite-se implicitamente a natureza formadora da atuação desse coordenador no contexto escolar (SEDUC, 2005, p.9).

Percebe-se pela amplitude do espaço de atuação do coordenador pedagógico no espaço escola. Seu papel é preponderante ao processo ensino-aprendizagem e sua relação com os professores deve ser muito próxima para que este possa perceber e identificar as necessidades e as dificuldades que estão entrelaçadas no cotidiano da prática pedagógica.

O sétimo questionamento feito ao diretor foi se as atribuições desempenhadas pelo o coordenador pedagógico se referem ao trabalho pedagógico. O diretor afirma que sim, pois sua função é estritamente pedagógica, mesmo quando necessário se ampliar a aspectos burocráticos.

Para Dourado (2005), apesar do conjunto de atribuições destinadas ao coordenador pedagógico no cenário escolar, é “possível perceber que seu espaço de atuação envolve diversos atores do processo educativo, mas, seu foco de atuação encontra-se na relação ensino-aprendizagem, portanto, na relação professor-aluno” (p.10).

Percebe-se assim, que a atuação do coordenador pedagógico é muito ampla. Não pode se restringir a “apagar fogo” na escola. Suas atribuições estão relacionadas às questões que envolvem ao currículo, a construção do conhecimento, aprendizagem dos alunos, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade escolar e recursos didáticos.

Na oitava questão perguntou-se ao diretor se o coordenador pedagógico tem autonomia para conduzir o trabalho pedagógico desde a elaboração do Projeto Político Pedagógico, ações e projetos pedagógicos.

Segundo o diretor o coordenador pedagógico tem autonomia relativa, pois a instituição escolar está ligada a uma rede de ensino.

Para Ferreira (1997)

[...] autonomia está relacionada à ideia de tomada de decisões próprias. Quando trazemos esse significado para reflexão sobre a autonomia da escola percebemos que essa última deve passar também pela discussão da democratização da cultura numa perspectiva mais ampla e da cultura escolar em nível mais específico (p.74).

A partir desse pensamento pode-se perceber que autonomia não significa soberania uma vez que a escola é uma instituição inserida em um contexto social mais amplo e faz parte de um sistema de ensino que se articula em todos os níveis da sociedade.

Portanto, a autonomia referida por esta pesquisa está relacionada à organização do trabalho pedagógico, que tem como responsável o coordenador, que por sua vez no exercício de liderança, constrói uma autonomia consolidada no modelo de gestão que a escola estabelece.

Esse modelo de gestão democrática valoriza o diálogo, a participação na elaboração da proposta pedagógica e, sobretudo, uma autonomia que estimula a desburocratização dos processos administrativos e pedagógicos adequados à realidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o processo de gestão democrática de uma escola pública do DF propicia a viabilização de ações autônomas por parte do coordenador pedagógico.

Portanto, apesar da pesquisa ter sido realizada no universo restrito, percebe-se que existem avanços embrionários que seguem a caminho da democratização das ações no espaço da escolar, e vem se consolidando paulatinamente, principalmente no que se refere à autonomia do coordenador na organização do trabalho pedagógico, o que esta pesquisa pretendia perceber.

Portanto, a coordenação pedagógica que antes se limitava a atender demandas imediatistas, “apagar fogos” na escola, vê-se agora empenhada em abrir as portas para temas cada vez mais ligados aos interesses da comunidade, refletindo os anseios da população, tais como: como tornar o corpo docente unido e comprometido em prol do objetivo comum que é o de educar.

Com relação à autonomia do coordenador conclui-se que esta vem se consolidando no interior da escola pesquisada. Pois às atribuições destinadas a ele dentro do cenário escolar pesquisado configura essa autonomia. Dentre essas atribuições estão: fazer o elo entre o professor e o processo pedagógico, dar andamento às atividades escolares, orientar os professores aos procedimentos/aulas, sanar dúvidas quanto aos procedimentos pedagógicos, organizar reuniões pedagógicas, coordenar o trabalho dos professores e articular entre os docentes e equipe gestora, dirigir reuniões e planejar ações dentro da escola e junto com os professores, discutir e desenvolver o currículo, acompanhar o desenvolvimento do trabalho pedagógico e participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico. Estas atribuições foram indicadas nos posicionamentos dos professores, coordenadores e gestor da escola, mediante coleta e análise de dados.

A gestão da escola deve vislumbrar novas possibilidades de atuação do coordenador, pois cabe a ele unir esforços com seus pares com objetivo de superar os desafios que permeiam a realidade escolar.

Portanto, para atender cada vez melhor os alunos das escolas públicas no processo ensino-aprendizagem, a escola na representação dos seus gestores

precisa atuar com diversas frentes, distribuindo e compartilhando tarefas e encontrar soluções próprias para os desafios do seu dia a dia. A construção da autonomia da escola acontece mediante a autonomia do coletivo explicitada no seu Projeto Político Pedagógico e construídas e vivenciadas a partir de uma gestão democrática.

Com relação aos mecanismos de participação viabilizados pela gestão democrática encontram-se na escola pesquisada. Além, da eleição de diretor, outros também se fazem presentes, conselho escolar participativo, projeto político pedagógico construído de forma democrática, conselho de classe, reuniões de pais, etc.

Sabe-se que a escola não é uma instituição independente de seu sistema de ensino. Portanto, ela pode articular e interagir com autonomia na organização do espaço/tempo da coordenação pedagógica.

Conclui-se que a gestão democrática da educação viabilizada por mecanismos de participação, objetiva o desenvolvimento e o estabelecimento de canais e formas a atingir uma maior qualidade social, no caminho da transformação da escola e da sociedade e, sobretudo, qualidade da educação.

Com relação à autonomia do coordenador percebe-se que ela se consolida na relação com seus pares, no diálogo, no planejamento das ações práticas pedagógicas e, sobretudo, na organização coletiva estabelecida dentro do espaço/tempo da coordenação pedagógica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SEDUC. VIEIRA Sofia Lerche e VIDAL Eloísa Maia. A gestão pedagógica e o desempenho escolar/Secretaria da Educação Básica do Ceará. A gestão pedagógica e o desempenho escolar (Coleção Gestão Escolar). Fortaleza, 2005.

CURY, C.R.J. A gestão de recursos financeiros na escola pública fundamental: democratização pedagógica ou privatização do estado? Presença Pedagógica. Maio/junho. 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO. Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de secretários de Educação. 2001.

DELBERTIO, Maria Célia Borges. Neoliberalismo, Políticas Educacionais e a Gestão Democrática na Escola Pública de Qualidade. Paulus. 2009.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRO, N.S.C. (ORG.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios, 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001. GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. Autonomia da Escola: Princípios e Propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

LÜCK, Heloísa. A gestão Participativa na Escola. Vozes. 2011. Série: Cadernos de gestão. V.III.

_____. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. Vozes. 2011. Série: Cadernos de Gestão. Vol. II.

MINAYO, M.C.S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOROZ, Melania; HELENA, Mônica; GIANFALDONI, T. A. O Processo de Pesquisa e Iniciação. Série Pesquisa. Liber. 2006.

VASCONCELOS, Celso dos S. Coordenação do Trabalho Pedagógico – Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. Libertad. 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, São Paulo: Papirus, 2002.

VILABOL. Disponível em <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>> Acesso em 19/12/2012. VIEIRA, Alexandre Thomaz, COSTAS, José Manoel Moram, MASETTO,

Marcos T., ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini, ALONSO, Mirtes. Gestão Educacional e Tecnologia. AVERCAMP. 2003.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COORDENADORES E PROFESSORES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ESCOLA DE GESTORES

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.

Este questionário faz parte da pesquisa do curso de Pós-graduação em Coordenação pedagógica da UNB (Universidade de Brasília) e tem por objetivo compreender se coordenador pedagógico dentro do espaço escolar possui autonomia para organizar o trabalho pedagógico diante dos princípios de gestão democrática. Portanto, para efetividade desta pesquisa contou-se com a participação e com a sua colaboração, respondendo este questionário e assim viabilizando a legitimidade desta pesquisa. De antemão agradeço sua contribuição.

Atenciosamente,

Maria do Bonfim Castro do Amaral

96522206/39015202

FUNÇÃO QUE OCUPA NA ESCOLA:_____

1. Para a gestão ser compreendida como democrática necessita da participação das “vozes” da comunidade escolar. Quais os mecanismos e/ou ações da escola que configuram a construção dessa democracia?

2. O trabalho pedagógico é a essência da escola. Portanto, a quem dentro deste cenário escolar cabe encaminhar à organização do trabalho pedagógico. Por quê?

3. Quais ações desenvolvidas na escola são relativas à organização do trabalho pedagógico?

4. Quais as atribuições do coordenador pedagógico na sua escola?

5. Você acha que as atribuições relacionadas acima são entendidas como sendo pertinentes ao trabalho pedagógico? Por quê?

6. Para você o Projeto Político Pedagógico configura e/ou expressa a autonomia pedagógica da escola? Por quê?

7. Um dos princípios relevantes na gestão democrática é autonomia pedagógica construída nas ações, nos projetos e, fundamentalmente, na coletividade. Como você percebe a construção dessa autonomia na sua escola? Explique.

8. Você considera que o coordenador tem autonomia para organizar o trabalho pedagógico da sua escola? Por quê?

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS GESTORES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ESCOLA DE GESTORES

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.

Este questionário faz parte da pesquisa do curso de Pós-graduação em Coordenação pedagógica da UNB (Universidade de Brasília) e tem por objetivo compreender se o coordenador pedagógico dentro do espaço escolar possui autonomia para organizar o trabalho pedagógico diante dos princípios da gestão democrática. Portanto, para efetividade desta pesquisa conto com sua participação e com colaboração respondendo este questionário e assim viabilizando a legitimidade da pesquisa. De antemão agradeço sua contribuição.

Atenciosamente,

Maria do Bonfim Castro do Amaral

96522206/39015202

FUNÇÃO QUE OCUPA NA ESCOLA: _____

1. Enquanto responsável em conduzir os “rumos” da escola quais mecanismos de participação você tem viabilizado para garantir a gestão democrática?

2. Quem participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico em sua escola?

3. Para você o Projeto Político Pedagógico se configura ou expressa à autonomia pedagógica da escola? Por quê?

4. Como você analisa a autonomia de sua escola em relação ao sistema de ensino, a gestão democrática da escola e a projetos pedagógicos próprios?

5. Quem dentro da escola tem autonomia para conduzir o trabalho pedagógico? Por quê?

6. Quais as atribuições destinadas ao coordenador pedagógico em sua escola?

7. Estas atribuições tem relação direta com o trabalho pedagógico? Por quê?_____

8. O coordenador pedagógico tem autonomia para conduzir o trabalho pedagógico, desde a elaboração do Projeto Político Pedagógico, suas ações e projetos pedagógicos? Explique.